

## PERSONAS: ENSAYO

### **Cultura organizacional: cambios y desafíos**

Organizational culture: changes and challenges

**Edición Nº 18 – Noviembre de 2013**

Artículo Recibido: Agosto 08 de 2013

Aprobado: Octubre 28 de 2013

### **AUTOR**

Renato Dias Baptista  
Doctor en Comunicación y Semiótica por la Pontificia Universidade Católica de São Paulo  
Profesor Asistente Doctor en la 'Universidade Estadual Paulista. Psicólogo con mención en  
Psicología Organizacional  
Tupã, Brasil.  
Correo electrónico: [rdbaptista@tupa.unesp.br](mailto:rdbaptista@tupa.unesp.br)

### **Resumen**

Las empresas están en un acelerado proceso de cambio que ha transformado las relaciones laborales. Esas relaciones aún no profundamente comprendidas por los empleados y por los empleadores, generan impactos que necesitan ser gestionados por el liderazgo. La tarea principal de las estrategias organizacionales es descifrar esa nueva realidad cultural interna y externa, y generar vínculos con los individuos que componen los recursos humanos. Para que esto ocurra de modo efectivo es necesaria la realización de una lectura de la capacidad cognitiva de los empleados en la absorción de los cambios y de los mecanismos empresariales que fomentan el aprendizaje.

**Palabras clave: Cambio, Globalización, Cultura, Comunicación**

### **Abstract**

The businesses are on a very swift process of change that has transformed labor relations. These relationships have not present one deeply comprehension by employees and

employers and generates impacts that need to be managed by the leadership. The main task is to decipher the organizational strategies that new cultural reality produces internal and externally and provide connection to the individuals that make up human resources. For this to happen effectively requires the completion of a reading of the cognitive capacity of the employees in the absorption of the changes and mechanisms that promote a business by learning.

**Key words: Change, Globalization, Culture, Communication**

## **Introducción**

La cultura es estudiada por la sociología, por la antropología, la psicología, la comunicación, además de permear la administración y todos los estudios en que el comportamiento humano es un componente esencial para descifrar la realidad.

Actualmente, las grandes interrogantes sobre la identidad remiten frecuentemente a la cuestión de la cultura. Hay un deseo de ver cultura en todo y encontrar identidad para todos. (Cucho, 2002: 175).

Las diferentes concepciones forman un estándar que tiene como idea precursora la noción de cultura presentada por Tylor que, en su obra 'Primitive Culture' (1874), caracteriza la cultura como un complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y otras aptitudes y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Mateo, 1978). La cultura refiere típicamente al estándar de desarrollo reflejado en los sistemas sociales de conocimiento, ideología, valores, leyes y rituales cotidianos. (Morgan, 1996: 116). Así, las ideas que los hombres elaboran sobre el mundo derivan necesariamente del modo por el cual lo conocen, por la experiencia, y ella, al mismo tiempo, depende del modo por el cual se articula técnicamente con el mundo. (Sahlins, 2003: 106).

Según Hofstede (2004) las culturas locales y la cultura de la empresa destacan las diferencias en las sociedades y en las organizaciones y las asociaciones con las cuestiones tecnológicas, la globalización y los fenómenos como el choque cultural, el etnocentrismo, los estereotipos, el lenguaje y la comunicación intercultural. Además de estas múltiples interferencias, existe el factor de la irregularidad. De acuerdo con Kuper (2002), la cultura

avanza de manera diferente en comparación con el pasado, ella es más rápida delante de las nuevas tecnologías.

La subcultura es otro elemento que se integra en esta interdependencia interna y externa en razón de la existencia de contextos corporativos en continua reconstrucción, políticas de gestión en segmentación y procesos de tercerización. El status quo de una cultura tiene ramificaciones que permiten descifrar su código. Los conceptos sobre las culturas primigenias son adaptados en la realidad de las empresas y los repertorios de informaciones sobre los valores corporativos aluden a códigos no verbales.

Esos valores son los fundamentos de la cultura corporativa, como la esencia de una filosofía de la empresa para alcanzar el éxito, los valores proveen un sentido de dirección común para todos los empleados y las directrices para el comportamiento. (Deal y Kennedy, 1992: 21). Adler (2002) destaca el concepto de valores al afirmar que ellos son deseables para un grupo o para el individuo y que influyen en el proceso de escoger hábitos válidos. Los rituales fornecen el rol y el guión donde los empleados pueden vivenciar el significado, ellos traen orden al caos. Las ceremonias ayudan las empresas a celebrar sus héroes, mitos y a consagrar los símbolos. Dentro de las empresas, con sus estándares de comportamiento, los rituales tornan las concepciones como verdades. (Deal y Kennedy, 1992).

En los contextos organizacionales también existen las tentativas organizacionales para controlar la cultura por la imposición de conceptos que no son consonantes con la realidad. Esas relaciones artificiales en comparación con las culturas primigenias son semejantes a los mecanismos restrictivos que intentan garantizar la permanencia de los individuos en el grupo. Así, en las empresas, el rompimiento tecnológico, técnico y comportamental debe llevar en cuenta la obsolescencia de una imagen consagrada en las sumas de las restricciones, son los estados cognitivos que determinan los puntos de conexión.

Kotter y Heskett (1994) en una sistematización de ideas simétricas a Schein (2004), Deal y Kennedy (1992), destacan dos niveles de la cultura organizacional que consideran esenciales para entender la resistencia o la ausencia de conexión al cambio.

El primer nivel es caracterizado como profundo y menos visible donde la cultura requiere valores compartidos por las personas y tienden a persistir con el tiempo mismo

cuando los miembros son cambiados. En ese nivel el cambio es extremadamente difícil, pues sus componentes no tienen siempre consciencia de los valores que los unen.

En el segundo nivel, ya visible, la cultura representa los estándares de comportamiento que los empleados fomentan a los nuevos compañeros de trabajo. En ese aspecto, aún la cultura empresarial teniendo interferencias, tiene respuestas particularizadas. En una dependencia de conexiones, un simple movimiento en el escenario puede impulsar la adaptación o la resistencia, el movimiento o el estancamiento. Sea global o nacional, la capacidad de adaptación es la garantía de continuidad en el sistema.

Así, la ocurrencia de la resistencia puede ser considerada como una ausencia de conexión, y sin conexión no existen cambios en las culturas. Ese fenómeno organizacional también es encontrado en sociedades primigenias. Cucho (2002) destaca que es como un mecanismo de defensa cultural contra las influencias que amenazan el equilibrio, así como la seguridad efectiva de sus miembros.

El mecanismo de resistencia es caracterizado como una desconexión o tendencia en no descubrir nuevos significados, destacándose que ese factor estimula las predicciones negativas en los empleados. Un trazo cultural, cualquier que sea en forma y función, será tanto mejor recibido e integrado cuando tome un valor semántico armónico con el campo de los significados de una cultura receptora. (Bastide, 1979, 41-42).

La comprensión de la cultura como un fenómeno evolutivo, permitió a Hofstede (2003) y Schein (2004) incluirla en el sistema de trabajo, en la empresa y en el proceso de globalización. En esa complejidad, la hipótesis de Schein (2004) al respecto de un nivel que estaría en medio a los presentados por Heskett y Kotter (1994), podría garantizar una adaptación psíquica a la realidad social u organizacional. Para Schein (2004) hay un nivel en que están los artefactos como, la arquitectura, las ropas, los mobiliarios y su inserción en los espacios. El segundo representa los valores manifestados por las personas sobre las conductas dentro de una organización y o tercero refiere a las presuposiciones inconscientes que determinan los comportamientos.

Si los códigos determinan los niveles, no podríamos, como hipótesis, cambiar una cultura organizacional en sentido contrario, o sea, de los artefactos a la psique. En contextualización, una organización no se transformaría al adquirir equipamientos con

tecnologías de punta, de la misma manera que los pueblos primitivos no absorberán rápidamente la cultura de sus 'conquistadores'. Buenos o malos fueran necesarios años de dominación para que determinados pueblos utilizaran muchos de los artefactos de los colonizadores y los asimilasen en el inconsciente.

## **Cultura y cambio organizacional**

Los seres humanos no viven solamente en las empresas, ellos están conectados en muchas situaciones, como en la familia, en la sociedad y en las inúmeras creencias absorbidas en la vida. Adler (2002) destaca que por años las personas acreditaban que el funcionamiento organizacional estaba más allá de la influencia de la cultura, ellas operaban como si la empresa resultase de los servicios y de la tecnología. Hoy, sabemos que el trabajo no es una simple consecuencia de tecnologías o tareas. En todos los niveles la cultura influye profundamente las organizaciones, los comportamientos humanos y también acentúa las interdependencias con los valores locales y globales.

En una investigación hecha por Hofstede (2003) él comprobó las interferencias de la cultura local en la empresa global. La evidencia de una mezcla entre ambientes impulsó los estudios sobre las cuestiones de la internacionalización de las empresas. Para profundizar en ese estudio, Hofstede detalló la cultura en las siguientes dimensiones: distancia jerárquica, grado de individualismo o colectivismo, grado de masculinidad o femineidad y control de la incertidumbre.

Es importante destacar que las características culturales estudiadas por Hofstede no pueden ser consideradas rígidamente estratificadas. Pero, ellas representan los elementos predominantes en las culturas estudiadas.

Para Hofstede (2003: 51), la distancia jerárquica, en los contextos que existe una gran distancia entre los niveles, los superiores y subordinados, se consideran entre ellos, desiguales por naturaleza, como una desigualdad existencial. Las organizaciones maximizan la centralización del poder en grupos restringidos de personas. Los sistemas de retribución reflejan disparidades entre la base y la cúpula de las organizaciones. Los superiores jerárquicos tienen más privilegios y los contactos entre superiores y subordinados son

comenzados, regla general, por los primeros. Las características sobre el distanciamiento jerárquico están vinculadas a las peculiaridades sociales. En contextos de pequeña distancia jerárquica las empresas, los subordinados y los jefes consideran entre ellos, iguales por naturaleza.

La otra dimensión es caracterizada como individualismo y colectivismo. El individualismo caracteriza las sociedades donde los vínculos entre los individuos son frágiles. El colectivismo, por el contrario, caracteriza las sociedades en las cuales las personas son integradas desde el nacimiento, en grupos fuertes y en una lealtad incuestionable. (HOFSTEDE, 2003).

Según Hofstede (2003), en el individualismo es atribuida la importancia a un trabajo que proporcione tiempo suficiente para la vida personal y familiar, además de proporcionar un sentimiento de realización personal. El lado colectivista es caracterizado por las oportunidades de aprendizaje, por buenas condiciones de trabajo y por la utilización plena de las competencias interpersonales. Hofstede asegura que elegir alternativas asociadas al polo masculinidad se relaciona al poder para obtener una buena remuneración, al reconocimiento de un buen trabajo, a la posibilidad de ascensión profesional y de funciones estimulantes que proporcionen un sentimiento de realización. En el polo de la femeneidad corresponde a la satisfacción en la relación laboral con los jefes, a la actuación en ambientes de cooperación, a vivir en un local agradable al punto individual y para la familia y en trabajar en una empresa que proporcione estabilidad.

No existe en esa teoría una relación unilateral direccionada a los hombres o a las mujeres, pero sí una conformidad de características de ambos sexos que determinarían los estándares de un socio análisis. En ese aspecto, por ejemplo, las mujeres que son directivas en empresas culturalmente masculinas, podrían presentar semejanzas con ese grupo.

En la cuarta dimensión están los estándares de control de la incertidumbre que cada sociedad desarrolló. La tecnología, desde las más primigenia a más actual, ayuda a evitar las incertidumbres causadas por la naturaleza. Las reglas y las leyes buscan evitar las incertidumbres relacionadas al comportamiento del otro. La religión constituye un medio de entrar en contacto con las fuerzas transcendentales que supuestamente controlan el futuro personal del hombre.

La incertidumbre es una experiencia subjetiva y puede ser compartida con otros miembros de una organización. En las empresas esas características pueden ser observadas con mayor nivel de detalle por medio de una investigación del ambiente organizacional. Hofstede (2003). Es sus investigaciones Hofstede categorizo las culturas y sus influencias en las empresas, pero es importante destacar que ese mecanismo de acentúa cuando lo asociamos a la globalización.

Los estudios de Hofstede son importantes para el reconocimiento de que el ambiente externo tiene una interferencia en el ambiente interno. Aunque sus estudios tengan un análisis con características relativas en diferentes contextos, él empezó caminos que son fundamentales en los cambios organizacionales. El cambio de una cultura es una preocupación en todas las organizaciones, principalmente delante de las reglas internacionales del mercado, la competencia, la presión de los accionistas que obligan a inserir estándares elevados de calidad que conducen a adquisición de tecnologías de punta.

Al comprender la importancia de un análisis que tenga en cuenta las conexiones internas y externas, también es necesario que las empresas analicen como un cambio es asimilado por los individuos.

Para Myers (2006) la experiencia ayuda a desarrollar las conexiones neurales y el aprendizaje prepara nuestro cerebro para el pensamiento, para el lenguaje y para las experiencias posteriores. El lenguaje es construido, ya está en el bebé que percibe el propio grito y una serie de estímulos a él subsecuente como la llegada de la madre y la alimentación. (Vygotsky, 2001: 230). Según Vygotsky, (2001) la coincidencia de esas cosas forma en el niño un nuevo vínculo condicionado y él empieza a reclamar la llegada de la madre con un grito especialmente producido para esto. Aquí surge por la primera vez el lenguaje como tal, en suya significación psicológica, como relación entre cierta acción del organismo y el sentido dependiente.

El lenguaje es parte de la cultura, es el instrumento esencial y el medio por el cual asimilamos la cultura. El lenguaje es la más perfecta de todas las manifestaciones, si queremos comprender el arte, la religión, las leyes, los buenos modales, es necesario concebir ellos como códigos formados por la articulaciones de signos (Lévi-Strauss, 1989).

Toda las reacciones, sea de manera más primitiva de los organismos más simples o en las formas más complejas de comportamiento consciente del hombre, siempre comprenderán tres momentos básicos. La percepciones del organismo, denominado sensorial. La elaboración del estímulo en los procesos internos del organismo estimulados para la acción y la acción responsiva del organismo. Vygotsky (1993).

En ese aspecto, las informaciones que recibimos del ambiente son procesadas por las estructuras cerebrales y generan concepciones que llevan a indagaciones como: ¿puedo creer en las cosas que las personas dicen? En la organización, si esa respuesta es negativa y el individuo tiene que producir un determinado artefacto, su acción tendrá que soportar la tensión negativa y continuar desarrollando las actividades. Ese factor tiene un efecto negativo en las personas y en la organización.

Todo lo que esta distante cognitivamente puede representar una amenaza. Enseñar cálculos para individuos que no tienen una base fundamental puede ser caracterizado como una acción de stress, pues la distancia cognitiva imposibilita la decodificación. Así, las personas tienden a rechazar las cosas que no comprenden de la misma manera que la velocidad de los cambios en las organizaciones pueden ser más rápidos que los ritmos de la aprendizaje, principalmente cuando la organización no acompaña los cambios y generan brechas más amplias.

En esos ambientes, surgen reacciones psicológicas y fisiológicas como cefaleas, insomnio, disturbios gástricos, conflictos intergrupales, entre otros, como consecuencia de la realización de tareas que no pasaran por el mecanismo de concepción y reconocimiento de la información.

Las partes del cerebro responsables por la asimilación del aprendizaje dependen de graduales sistemas de asimilación. Muchas estructuras cerebrales tienen un rol clave para controlar esas conductas. La corteza prefrontal ventromedial que está comprometida con los raciocinios sociales y con la toma de decisiones, la amígdala con el juzgamiento social y la corteza somato sensorial derecho, con la empatía. Esas estructuras actúan como mediadoras entre las representaciones perceptibles de los estímulos sensoriales y la recuperación del conocimiento que el estímulo puede afectar. (Nicolau, 2007).

El aprendizaje necesita de alteraciones morfológicas y funcionales en los puntos especializados de las neuronas, las sinapsis. Estas son alteradas con el aprendizaje, ese fenómeno denominado plasticidad sináptica es observado en todas las regiones del cerebro y una serie de eventos intracelulares es necesaria para que ocurran las modificaciones de sinapsis requerida para el aprendizaje (Lambroso, 2004).

Así, es posible afirmar que las empresas son frágiles cuando imponen cambios sin garantizar la asimilación cognitiva. Por consecuencia, la comunicación es consolidada con el conocimiento y las reacciones con el comportamiento son elementos fundamentales para entender esa complejidad.

### **Consideraciones Finales**

La globalización impone nuevos modelos de trabajo y fomenta la creencia de que los cambios no dependen de las culturas locales. Las personas son forzadas a cambiar y alinearse a la velocidad corporativa y, igual a una escena organizacional está el individuo 'controlado ejecutante' articulado por la red global de accionistas para que se transforme en un individuo 'flexible controlado'.

Pero todo eso tiene un costo humano que frecuentemente está reflejado en las relaciones internas y grupales del individuo. La cultura es una fuerza que tiene que ser descifrada sino las organizaciones globales serían similares a los colonizadores de Latinoamérica que impusieron sus valores de manera tiránica. Las empresas que no llevan en cuenta el contexto y los individuos tienden a controlar por medio de la disciplina para garantizar los cambios. La demisión es una forma de punición para los empleados que no cambian, y además esa actitud es presentada como un modelo negativo a los que continúan – y quieren continuar - en la organización. Los menos controlables o menos flexibles en el lenguaje de las *business schools* son los primeros en salir de escena.

Vivemos los efectos de una cultura que busca estar estandarizada. Ella es artificial e incapaz de resistir a las diferencias que existen en las sociedades. Concordamos con Bauman (2007: 25) que las distancias no significan más nada, los lugares, separados por la

distancia, también pierden su significado. Así, el presupuesto de una empresa similar al organismo vivo aún es una falacia para inúmeras corporaciones.

La coerción es antagónica a los principios de evolución en el trabajo, además de interferir en el aprendizaje y en la memoria. Las burocracias que se vuelven a las acciones de corto plazo no desarrollan la comprensión. Por lo tanto, si las sociedades no pueden abstenerse de un análisis cultural, la empresa no puede ser comprendida desde el punto de vista únicamente financiero, ya que ella está inserta en la cultura de una sociedad.

Así, identificar los grados de cognición de los trabajadores es una condición esencial para la introducción de cambios en las organizaciones, pues el conocimiento es una conexión entre algo nuevo con el repertorio de informaciones almacenadas en la memoria. No hay una información que no necesite de otra para composición de una nueva realidad. Cambios gestionados son cambios que demandan y valorizan los vínculos aprehendidos.

### **Referencias Bibliográficas**

1. CUCHE, Denys. 2002. A noção de cultura nas ciências sociais. Editora Edusc, Brasil.
2. MATEO, Fernando. 1978. Los orígenes de la antropología. Centro Editor de América Latina. Argentina.
3. MORGAN, Gareth. 2002. Imagens da organização. Editora Atlas. Brasil.
4. SAHLINS, Marshall. 2003. Cultura e razão prática. Editora Jorge Zahar. Brasil.
5. HOFSTEDE, Geert. 2003. Culturas e organizações. Editora Sílabo. Portugal.
6. KUPER, Adam. 2002. Cultura: a visão dos antropólogos. Editora Edusc. Brasil.
7. DEAL, Terrence, KENNEDY, Allan. 1992. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. Addison Wesley Publishing. Canadá.
8. ADLER, Nancy. 2002. International dimensions of organizational behavior. South-Western Publishing. Canadá.
9. HESKETT, James, KOTTER, John. 1994. Cultura de empresa: Editora Jorge Zahar. Brasil.
10. BASTIDE, Roger. 1979. Antropologia aplicada. Editora Perspectiva. Brasil.

11. MYERS, David. 2006. Psicología. Editora LTC. Brasil.
12. SCHEIN, Edgar. 2004. Organizational culture and leadership. John Wiley Publishing. United States.
13. LÉVI-STRAUSS, Claude. In: CHARBONNIER, Georges. 1989. Arte, linguagem, etnologia. Editora Papyrus. Brasil.
14. VYGOTSKY, Lev Semenovitch. 2001. Psicología pedagógica. Editora Martins Fontes. Brasil.
15. NICOLAU, Paulo Fernando. 2008. Breves considerações acerca dos aspectos neuropsicológicos ligados às emoções humanas. Fuente: <http://www.psiquiatriageral.com.br>. (consultado el 25-03-08).
16. VYGOTSKY, Lev Semenovitch. 1993. Pensamento e Linguagem. Editora Martins Fontes. Brasil.
17. LAMBROSO, Paul. 2004. Aprendizado e memória. Revista Brasileira de Psiquiatria. Vol.26 no.3. Págs. 207-210. Fuente: [www.scielo.br](http://www.scielo.br) (Consultado el 04.03.2008).
18. BAUMAN, Zygmunt. 2007. Tempos líquidos. Editora Jorge Zahar. Brasil.

**Agradezco a:**

**Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).**

**Alejandra Moraña por las correcciones idiomáticas.**